



# **TRABAJO FIN DE GRADO**

## **GRADO EN RELACIONES LABORALES**

**CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

**PROGRAMAS DE DESARROLLO DEL TALENTO EN LA  
EMPRESA, Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS ESPAÑOLAS.**

**TALENT DEVELOPMENT PROGRAMS AND THEIR USES IN  
SPANISH COMPANIES**

**PAOLA GARCIA ABASCAL**

**DIRECTOR/A:  
MARIA ODIOZOLA ZAMANILLO**

<b>1. PRESENTACION .....</b>	<b>2</b>
<b>2. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS .....</b>	<b>2</b>
<b>3. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>4. MARCO TEORICO .....</b>	<b>5</b>
4.1. MENTORING .....	5
4.1.1. ¿Qué es? .....	5
4.1.2. ¿Qué figuras lo conforman? .....	7
4.1.3. ¿Qué objetivo persigue? .....	9
4.2. COACHING.....	10
4.2.1. ¿Qué es? .....	10
4.2.2. ¿Qué figuras lo conforman? .....	12
4.2.3. ¿Qué objetivos persigue? .....	13
4.3. DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING .....	14
<b>5. ANALISIS DE CASOS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.....</b>	<b>16</b>
5.1. REPSOL PETROLEO S.A.U.....	16
5.1.1. ¿Qué estrategia sigue? .....	16
5.1.2. ¿Qué pretende obtener? .....	18
5.1.3. ¿Cómo han impactado los programas? .....	18
5.2. ENDESA ENERGÍA S.A.U.....	19
5.2.1. ¿Qué estrategia sigue? .....	19
5.2.2. ¿Qué pretende obtener? .....	21
5.2.3. ¿Cómo han impactado los programas? .....	21
5.3. EL CORTE INGLÉS S.A.U. ....	22
5.3.1. ¿Qué estrategia sigue? .....	22
5.3.2. ¿Qué pretende obtener? .....	23
5.3.3. ¿Cómo han impactado los programas? .....	23
5.4. AENA.....	24
5.4.1. ¿Qué estrategia sigue? .....	24
5.4.2. ¿Qué pretende obtener? .....	24
5.4.3. ¿Cómo han impactado los programas? .....	25
5.5. NESTLÉ ESPAÑA.....	25
5.5.1. ¿Qué estrategia sigue? .....	25
5.5.2. ¿Qué pretende obtener? .....	26
5.5.3. ¿Cómo han impactado los programas? .....	27
<b>6. APLICACIÓN DE OTROS MÉTODOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>7. COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS .....</b>	<b>29</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>33</b>

## **1. PRESENTACION**

El presente Trabajo de Fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales, abordará la temática de los programas de mentoring y coaching que siguen distintas empresas españolas para desarrollar el talento de su plantilla. Se presentará en primer lugar un breve marco teórico en el que se explicarán las características y rasgos más sustanciales de estos programas, así como las figuras que los componen y las diferencias entre el mentoring y el coaching. A continuación, se analizará cómo se pone en práctica esta metodología en una selección de grandes empresas, con la finalidad de potenciar el talento de sus trabajadores.

El entorno empresarial que se analizará será el español, en concreto las empresas que emplean programas de coaching y mentoring y se encuentran entre las 100 con mayores valores de facturación<sup>1</sup>: Repsol Petróleo S.A., Endesa Energía S.A.U., El Corte Inglés S.A.U., Aena S.M.E. S.A. y Nestlé S.A.

## **2. JUSTIFICACION Y OBJETIVOS**

La razón de estudiar la temática del desarrollo del personal dentro de la empresa nace de los incuestionables beneficios que conlleva la aplicación de prácticas que promuevan la gestión y el desarrollo del talento del trabajador, desde el nivel profesional hasta el nivel personal. Los beneficios de esta metodología no se limitan al trabajador, sino que se extienden a la propia organización, manteniendo la ventaja competitiva de las mismas (Colomo y Casado, 2006). Este motivo está acompañado por la falta de información y desconocimiento que hay del tema.

El empleo de las herramientas de gestión y desarrollo de los recursos humanos es algo relativamente novedoso para muchas de las empresas en España. Esto puede verse reflejado en la falta de práctica en la gran mayoría de empresas españolas de manera formal, a pesar de que en el periodo comprendido entre 2009 y 2010 el número de *coaches* en España incrementase un 34% (ASESCO, Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España, 2010).

---

<sup>1</sup> Base de datos SABI. (<https://sabi.bvdinfo.com/>)

Por estas razones, el objetivo principal que persigue este trabajo es reforzar el valor de programas como el coaching y/o el mentoring y promover que cada vez más compañías comiencen a familiarizarse con su uso y a verlos como una inversión en capital humano, en lugar de como un gasto. Para ello analizaré en primer lugar qué son, cómo son llevados a cabo y qué resultados se pretenden alcanzar con su práctica de la efectiva aplicación. También examinaré, basándome en las Memorias de Responsabilidad Social Corporativa, cómo son incluidos en una muestra de empresas españolas.

### **3. INTRODUCCION**

La popularidad de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del conocimiento ha experimentado un crecimiento desde la mitad de los años noventa, convirtiéndose desde entonces, en una herramienta imprescindible en la empresa. Ha sido un hecho fundamental la aceptación de la comunidad científica de que el capital humano está en manos, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento (Collins y Smith, 2006). La gestión de recursos humanos para el desarrollo de conocimiento se extiende desde el reclutamiento, pasando por la selección de personas con altas capacidades, hasta la contribución a su aprendizaje y crecimiento continuo, así como la motivación a las mismas (Wenger, McDermott y Snyder, 2002).

El principal desafío con el que se enfrentan hoy en día las organizaciones son las personas. La mayoría de las empresas buscan eficacia y eficiencia, así como un progreso continuo (Román, 2008). Esto ha provocado que los trabajadores tengan que ser capaces de lidiar con estos desafíos y necesiten adquirir conocimientos cada vez más desarrollados y especializados que permitan la actualización de todos los elementos y áreas relacionadas con su actividad. Ante esta situación, la adquisición y adecuación de conocimientos, así como la adaptación de los planes de formación a estos cambios, se convierten en un requerimiento necesario para poder llevar a cabo las tareas y para poder aportar valor añadido a las organizaciones (Dávila, 2007). Así se hace preciso *“un nuevo enfoque en la gestión de personas, de la diversidad cultural y de las relaciones laborales”* (Gómez, 2015).

El abanico de programas que permiten este desarrollo intelectual en las organizaciones es muy amplio, sin embargo, centraré este análisis en dos: mentoring y coaching:

- Por una parte, el término mentor comenzó a tener razón de ser en la obra clásica “La Odisea” (Homero, siglo VII a. C.), cuando Ulises encomienda a su leal amigo Mentor la labor de ser el maestro de su hijo Telémaco, mientras él estaba en la Guerra de Troya y le enseñe cómo ser un buen rey. Desde la época de la Antigua Grecia y hasta principios de la Edad Media, el mentoring ya era empleado dentro de los gremios<sup>2</sup>, de manera que los jóvenes comenzaban a desarrollar un trabajo junto con una persona considerada como un experto en la materia, normalmente en el taller, para así poder llegar a ser expertos también. Esta relación de experto – aprendiz, se fue desvaneciendo hasta que en la Época Industrial paso a ser una simple relación jefe – empleado. En otros términos, la Real Academia Española define la palabra “mentor” como: “consejero o guía; maestro, padrino.”.
- Por otra parte, la palabra “coaching” proviene de la palabra húngara “*coach*” que se traduce como “carruaje”, un vehículo tirado por animales para transportar personas. El modelo nació en el ámbito deportivo y obtuvo grandes resultados, por ello se decidió aplicar en otros terrenos como el empresarial y el personal, es decir, coaching ejecutivo y coaching de vida. En rasgos generales el concepto transmite una idea común: transportar personas de un origen a un destino. Es decir, del lugar donde están, a donde quieren llegar.

Lo que se pretende con ambos programas, es la creación de nuevos paradigmas o modelos con el fin del auto-descubrimiento de la capacidad del trabajador, establecer un plan de trabajo, pasar a la acción y conseguir resultados innovadores. Es decir, que a través de su aplicación se posibilita el incremento del potencial personal al dar conciencia de qué habilidades, herramientas y recursos son aprovechables, con el fin de sobrepasar los obstáculos que se imponen por el uso de paradigmas arcaicos que determinan unas actitudes prefijadas y por consiguiente afecta a las aptitudes personales (Lozano Correa, 2008).

---

<sup>2</sup> **Gremio:** Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales. Conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social. (<http://dle.rae.es/>)

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. MENTORING

#### 4.1.1. ¿Qué es?

Generar un marco teórico con relación a este concepto requiere revisar múltiples publicaciones especializadas, además, para definir el concepto de “mentoring” no existe una única definición homogénea y consensuada. El libro de la colección *Harvard Business Essentials: Coaching y mentoring: Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados* (Harvard Business School, 2005) define el mentoring como *“el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona”*. Otros autores definen el mentoring como un modelo útil en la transición de una persona entre la etapa académica y la profesional, ayudando a que la curva del aprendizaje<sup>3</sup> se reduzca y haciendo que el cambio de situación sea lo menos brusco posible (Ramaswamy, 2001). Por último, las relaciones entre las figuras que conforman un programa de mentoring son fundamentales, ya que con él se pretenden generar vínculos entre ellas para reforzar el desarrollo, *“desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro”* (Shea, 1994).

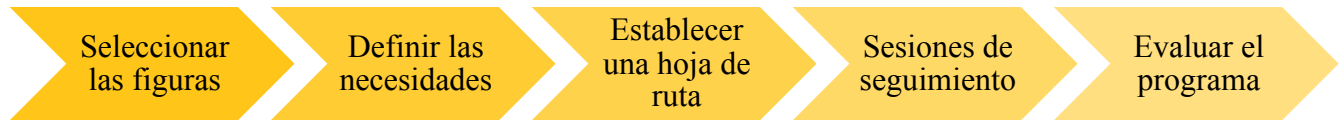
Un programa que siga estas pautas suele tener una duración media de entre uno y dos años, pero esta duración no se prefija desde el inicio, ya que obedecerá siempre a los objetivos y frecuencia de las sesiones (Wildman., 1992). Cada sesión tomará la forma de una reunión entre mentor y mentorizado, tendrán una frecuencia mensual aproximada y contarán con una serie de actuaciones programadas que variarán en función del enfoque

---

<sup>3</sup> **Curva de aprendizaje:** línea que muestra la relación existente entre el tiempo (o costo) de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas... Registro gráfico de las mejoras que se producen en los costes a medida que los productores ganan experiencia y aumenta el número total de beneficio. (León Lefcovich, 2004)

del programa. Las fases del proceso se dividen según Sáenz Blanco (2012) y Corraliza (2017) en:

*Ilustración 1: Proceso mentoring.*



*Fuente: Elaboración propia. Basado en Sáenz Blanco, M. y Corraliza, A. P.*

- **Seleccionar las figuras:** Por una parte, es necesario determinar qué figura experta es la más indicada para llevar a cabo el programa. Esto se puede llevar a cabo por designación desde la gerencia de la organización o por postulación de los expertos. Por otra parte, a través de las evaluaciones de cada empresa se determinará qué persona/s son las más adecuadas para ser mentorizadas.
- **Definir las necesidades:** El mentor establecerá junto con su tutelado los objetivos que se pretenden alcanzar y los puntos en los que se trabajarán durante el proceso.
- **Establecer una hoja de ruta:** En ella se incluirán los protocolos de funcionamiento (ejercicios, temas a tratar en cada sesión, etc.), la frecuencia y el número de las sesiones.
- **Llevar a cabo las sesiones de seguimiento:** En ellas se comprobarán los resultados, para detectar posibles problemas e implantar medidas correctoras a tiempo.
- **Evaluar el programa:** Es fundamental, especialmente si es una de las primeras veces que, si implanta un programa de mentoring, medir los resultados. Mentor y mentorizado deberán hacer una comparación entre los objetivos iniciales y los resultados finales, a fin de medir la eficacia del programa y ayudar en procesos futuros.

En la siguiente imagen se muestran de forma gráfica los principales objetivos de los programas de mentoring resaltados en la mayoría de las definiciones consultadas del concepto:

*Ilustración 2. Objetivos de un programa de mentoring*



*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, lo que persigue un programa de mentoring es, acompañar a una persona, en este caso, un trabajador, para que se plantee, clarifique y consiga las metas profesionales que desee alcanzar. Comenzando por la adaptación al cambio, haciendo que la transición entre etapas (por ejemplo, de académica a laboral) sea lo más sencilla posible, y siguiendo por el desarrollo tanto de su conocimiento, como de sus capacidades, para que el desempeño en el trabajo sea lo más efectivo posible y el talento no se quede estancado.

#### **4.1.2. ¿Qué figuras lo conforman?**

Para llevar a cabo estos programas han de existir dos partes integrantes. Por un lado, el mentor y por otro, el mentorizado. El mentor deberá ser, preferiblemente, una figura con un extenso conocimiento de la materia a tratar, así como un amplio background en el sector y así poder aprovecharlo para acelerar el proceso de desarrollo o formación de nuevos integrantes. Además de esto, deberá tener una serie de aptitudes que definan su personalidad, como alta motivación en el trabajo, empatía, colaboración y escucha activa. (Colomo y Casado, 2006; Gasalla, 2003).

Por otra parte, el *mentee*, deberá ser una persona a la que se le haya identificado un especial talento o potencial de crecimiento dentro de la compañía, el cual puede experimentar un gran desarrollo y alcanzar otros niveles dentro de la misma, también debe ser demostrable su predisposición a aprender de otros niveles o funciones, asimismo deberá ser una persona que reciba de manera positiva el *feedback* o críticas constructivas y, por lo tanto, esté abierto a mejoras en su actividad. (Lock, *et al*; 2006).

La función de cada uno de estos dos agentes es distinta, la del mentor deberá ser, basándome en palabras de Rodríguez Díaz (2008), compartir sus experiencias con el mentorizado con el fin de un desarrollo en el campo profesional. El *mentee*, en su caso, deberá hacerse responsable de su propio progreso profesional, obtendrá provecho de



puntos de vista desiguales y aprenderá de la experiencia de otros niveles, funciones y culturas.

*Ilustración 3: Características del mentor y el mentee.*



## MENTOR

Es un directivo de la empresa, con amplio conocimiento en la materia

Se relaciona como guía

Desarrolla personas

Aporta consejos y recomendaciones

## MENTORIZADO

Es una persona con especial talento dentro de la compañía

Se relaciona como discípulo

Desarrolla sus capacidades y conocimientos

Recibe feedback acerca de su evolución y progresos

*Fuente: elaboración propia. Basado en Colomo y Casado Mentoring & Coaching. It Perspective (2006).*

Entre ambas figuras ha de existir una relación de confianza y de cierta independencia. Este último factor, el de independencia, se hace fundamental porque lo que se pretende con los programas de mentoring, no es que el *mentee* o mentorizado obedezca unas pautas cerradas, sino que sea capaz de, a través de la adquisición de ciertos conocimientos, establecer sus propios patrones. Es conveniente que las empresas lleven a cabo de manera periódica unos procesos internos de *assessment*<sup>4</sup> para conocer más a sus empleados y definir características de su personalidad. En cualquier caso, estos rasgos también se pueden percibir de una manera informal, a través del contacto diario en el trabajo.

<sup>4</sup> **Procesos de *assessment*/evaluación:** Técnicas o actividades grupales o individuales, entre los candidatos, que permiten evaluar liderazgo, capacidad de análisis, trabajo bajo presión, aritmética, energía, resistencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, capacidad de comunicación, entre otras habilidades duras y blandas que debes buscar en un candidato. (<https://www.evaluar.com/>)

Mediante estas evaluaciones se observa qué candidatos cumplen con los rasgos de un buen *mentee*. (Colomo y Casado, 2006).

#### **4.1.3. ¿Qué objetivo persigue?**

En los programas de mentoring se establecerán una serie de objetivos que se enfocan en el desarrollo del potencial tanto personal, como profesional, alineando este con las necesidades de la organización (García, 2010). La característica que mejor identifica un programa de mentoring es que el desarrollo que busca se consigue a través de la experiencia de expertos en el sector, poniendo a disposición del mentorizado su “saber hacer”. Colomo y Casado (2006), identifican como objetivos del mentor:

- La liberación del potencial del *mentee*, acelerando el desarrollo personal y profesional.
- La transferencia del *know-how*, o saber hacer, así como la cultura empresarial.
- La creación de vínculos y relaciones con el mentorizado y con terceros en la organización.

Por otro lado, los del mentorizado, se dividirán entre corto y largo plazo (Domínguez García y Zachary, 2010):

- Los objetivos a corto plazo serán pequeños avances que se sucederán en el desarrollo del programa, por ejemplo, asistir a cursos o seminarios.
- Los objetivos a largo plazo serán aquellos que abarcan un campo más amplio, por ejemplo, hacer crecer a la empresa, obtener más beneficios o adquirir capacidades de líder.

Los objetivos del *mentee* dependen directamente de los del mentor, esto es, para poder ayudar al mentorizado, primeramente, el mentor ha de conseguir sus metas. En este sentido, ambos agentes son dependientes para la consecución de sus objetivos. Es por esto por lo que establecer y canalizar relaciones es fundamental en los procesos de mentoring.

## 4.2. COACHING

### 4.2.1. ¿Qué es?

Al igual que con el mentoring, el coaching tampoco tiene una definición comúnmente aceptada. Según la International Coaching Federation (ICF) un programa de coaching se trata de un acompañamiento reflexivo y creativo, debido a que la metodología que sigue es la de crear un pacto de colaboración entre *coach* y *coachee* para acercar al sujeto tutelado a una respuesta a través de las herramientas y capacidades que él ya posee. El éxito del proceso de coaching parte de las preguntas que realiza el *coach* durante las sesiones, *“las preguntas del coach no son para obtener más información del cliente, sino para hacerle pensar, sentir o reaccionar de manera diferente acerca del asunto que se está tratando.”* (Cardon, 2008). *“El coach debe hacer las preguntas correctas, no dar las respuestas correctas.”* (Gomá, 2009)

Dentro del coaching, Whitmore (2006) diferencia tres grandes tipos:

- El **coaching empresarial**: Se dedica a la tutoría desde individuos y equipos ejecutivos, de grandes corporaciones, hasta propietarios y directivos de pequeñas empresas. La demanda de esta rama ha aumentado en esta década debido a la escasez de tiempo de los directivos y propietarios de empresas, dificultándoles el desarrollo de su personal o alcanzar una conciliación.
- El **coaching ejecutivo**: Se centra en la colaboración individualizada entre un ejecutivo y un *coach* para alcanzar un cambio en el comportamiento y transformar su calidad de vida profesional y personal, ya que algunas de las acciones dentro del ámbito laboral redundan en el comportamiento y las relaciones interpersonales que se producen en el ámbito privado.
- El **coaching personal**: Se puede decir que es el tipo de coaching original, el que desarrolla cualquier aspecto de la vida de un individuo. Se centra en el trabajo de los valores y en el establecimiento de objetivos y nuevos hábitos para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria.

Todos estos tipos comparten una serie de características comunes, en todos se realizarán una serie de sesiones con una duración y periodicidad establecidas, la media de sesiones de estos programas es de 10 y el proceso completo ronda el medio año, en las cuales, el

*coach* (maestro) contribuirá a que un *coachee* (aprendiz) desarrolle ciertos objetivos de naturaleza profesional y personal.

Antes de implantar un programa de coaching es importante identificar los procesos y técnicas que entorpecen o frenan el crecimiento profesional del personal de la empresa para modificarlos. Una vez establecidos esto, se procederá a implantar el programa de coaching que mejor se ajuste a los objetivos anteriormente determinados y finalmente, realizar reuniones periódicas. Sosa Becerra, (2017), resume las fases de este programa en cuatro:

*Ilustración 4: Proceso coaching.*



*Fuente: Elaboración propia. Basado en Sosa Becerra, R. J. (2017)*

- **Preparación:** En esta primera fase la labor será únicamente del *coach*, este deberá observar los comportamientos del *coachee*, tanto en ambientes formales, como más informales. Así, identificará qué comportamientos son los que conviene cambiar y la causa de estos.
- **Discusión y fijación de objetivos:** En esta etapa el *coach* compartirá con su asesorado, apoyándose en observaciones y preguntas, las impresiones que ha sacado de la primera fase, manteniendo la objetividad y la escucha activa. La primera pregunta suele ser: ¿Qué quieres?, a partir de las conclusiones que se saquen, se podrán establecer unos objetivos.
- **Definición de acuerdos:** Con los objetivos obtenidos en el anterior punto, deberán construir conjuntamente un plan de acción en el que se concretará la situación actual y a la que se aspira. También se definirá aquí la frecuencia de las reuniones.
- **Seguimiento:** Este punto se fundamenta en el *feedback*, con él se podrá conocer si el programa está tomando el rumbo deseado y se están cumpliendo los objetivos.

#### 4.2.2. ¿Qué figuras lo conforman?

En estos programas podemos diferenciar tres figuras que se encuentran interrelacionadas entre sí, ya que las acciones de una de ellas repercuten al resto: el cliente (o *coachee*), el patrocinador (o compañía) y el *coach*.

En primer lugar, el patrocinador es la entidad que pacta o gestiona los servicios de *coaching* que se proporcionarán, se encuentra en una posición de superioridad a las otras dos figuras, ya que se trata de la parte contratante tanto del cliente, como del *coach*.

El cliente, también llamado *coachee* es el protagonista, es aquel o aquellos trabajadores que reciben *coaching*. No es necesariamente una persona que muestre predisposición al aprendizaje o un talento especial, como pasa en los casos de mentoring, sino uno o varios trabajadores de los que se pretende conseguir cambios en su conducta que le permitan alcanzar las metas profesionales que se hayan fijado.

Un *coachee* debe ser una persona responsable y consciente de que un cambio va a mejorar su vida y este le motive, es decir, debe estar dispuesto a una transformación. Para facilitararlo es importante que tenga la mente abierta y sea flexible, de otra manera le constará asimilar cualquier variación, llegando a rechazarla. Además, para que la relación con el *coach* sea fluida debe ser constante y sincero, así, la generación de cambios y mejoras seguirá un buen curso.

Finalmente, el *coach* es una figura externa a la empresa, que guía al cliente en el autodescubrimiento de sus habilidades para alcanzar el objetivo que se le ha propuesto. Esta figura actúa siempre desde un segundo plano, ya que es el cliente el protagonista y quien marca el ritmo. El *coach* no necesita conocer detalles técnicos ni saber en profundidad cómo el *coachee* llegó a la situación en la que se encuentra, es decir, el *coach* no se centra en los problemas del *coachee*, sino en la forma en la que los define (Cardon, 2008). Por tanto, las funciones de un *coach* son acompañar e instruir a un grupo de trabajadores para alcanzar una meta fijada.

Villa y Caperán (2010) señalan los rasgos que deben definir a un buen *coach*, como son: Tener interés por la mejora del rendimiento de su alumno y gestionar el desarrollo del mismo, implicando las actividades de planeación, evaluación, diagnóstico y alineación de los intereses particulares con los del *coachee* y el cliente o empresa.; mantener el

*feedback* para apoyar o corregir los niveles de desempeño; para esto debe tener la capacidad de ser persuasivo, asertivo y manifestar objetividad; dominar la escucha activa y la empatía para generar un ambiente de confianza en la interrelación de sus actividades. Asumir formalmente el papel de *coach*, el cual implica utilizar las herramientas adecuadas para garantizar la gestión de las personas y desarrollar sus competencias.

Ilustración 5. Características del coach y del coachee.



## COACH

Es un tercero ajeno a la empresa, con habilidades

Se relaciona como instructor

Desarrolla habilidades

Trabaja a través de preguntas

## COACHEE

Es una persona que desea un cambio en su vida, en este caso, laboral

Se relaciona como alumno

Desarrolla la actitud, el compromiso y el ambiente óptimos.

Trabaja a través de respuestas

Fuente: Elaboración propia. Basado en Colomo y Casado. *Mentoring & Coaching. It Perspective* (2006)

### 4.2.3. ¿Qué objetivos persigue?

El coaching se relaciona con la transformación e identificación de comportamientos poco adecuados o desadaptados, con el fin de aprender a aplicar nuevas conductas. El coaching “tiene el fin de ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben” (Colomo y Casado, 2006). Es posible que nunca se hayan formulado ciertas preguntas, llamadas “preguntas poderosas”, pero tienen las respuestas. El *coach* asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas y así, por una parte, superar aquellas barreras emocionales o psicológicas que le impiden alcanzar sus objetivos, tanto personales como profesionales a través del desarrollo de hábitos positivos y autodisciplina. Por otra parte, desarrollar y potenciar las competencias de cada uno, buscando una mejora en el rendimiento y la productividad del individuo.

Estos programas pretenden ayudar al *coachee* a estar concentrado, a desafiarle, a obligarle a sentirse responsable y, en definitiva, a poner a su disposición un buen interlocutor con el que compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001; Jones y Spooner, 2006).

En un ámbito que está a medio camino entre el profesional y el personal, el coaching también ayuda a conciliar ambos terrenos, facilitando herramientas para gestionar el tiempo y el estrés e incentivando la productividad y el bienestar. Este objetivo se convierte en clave, especialmente en el contexto de la última década. En esta línea, el estudio elaborado por Edenred-IPSOS muestra que un 41% de los trabajadores piensan en abandonar su trabajo por las dificultades a la hora de conciliar.

#### **4.3. DIFERENCIAS ENTRE MENTORING Y COACHING**

Los programas de mentoring y coaching a menudo son confundidos o considerados como un mismo proceso, ya que comparten gran parte de sus orígenes, por eso es importante diferenciar estos dos programas de desarrollo en el trabajo (Colomo y Casado, 2006). Ambos nacieron en la antigua Grecia y promueven la mejora del rendimiento y las capacidades del individuo, así, su plan de acción presentaba varias similitudes, pero con el paso del tiempo se han ido distanciando estas analogías, hasta llegar a lo que son hoy en día.

En primer lugar, comenzando por las figuras, es importante señalar que, basándome en palabras de Aranda (2012) el *coach* no es un asesor, ya que ni aconseja ni le dice a su *coachee* qué hacer, su función no es dar indicaciones o soluciones a los problemas, en cambio esta sí será la función de un mentor. Además, el *coach* no tiene por qué ser un experto en el área del conocimiento sobre el que va a impartir el programa, el mentor, en cambio, sí requiere tener un alto grado de experiencia en el ámbito en el que trabajará (Valderrama, 2009). En segundo lugar, el foco del mentoring está en el desarrollo de los conocimientos para conseguir un objetivo dentro de una carrera profesional, en el otro sentido, el coaching se centrará en cómo se aborda esta la carrera profesional (Aranda, 2012).

Fariña (2014), explica de una manera muy cotidiana las diferencias entre las dos metodologías:

*“Imaginemos que usted necesita aprender a montar en bicicleta. Un coach le permitirá descubrir si posee o no el suficiente equilibrio para, no solo andar en bicicleta, sino también en motocicleta, para pasear en patines, etc. Le puede indicar las diferentes partes de una bicicleta. Le puede explicar los beneficios de una vida sana y de andar en bicicleta, pero ni se va a montar en bicicleta con usted, ni le va a enseñar a reparar un pinchazo, incluso es posible que físicamente no sea capaz de recorrer ni un km en bicicleta.*

*El coach no tiene por qué haber sido ciclista, su función es desarrollar sus habilidades para montar en bicicleta, no ser un gran ciclista. Un mentor se subirá en una bicicleta al lado de usted con la suya, que pedalee con usted, no por usted. La primera vez que pinche una rueda, él se la arreglará, pero más importante aún, le enseñara cómo arreglarla, y le orientará cuando usted tenga que arreglar los próximos pinchazos, y por supuesto, irá a recorrer kilómetros y kilómetros a su lado en bicicleta.”*

Ilustración 6: Diferencias entre mentoring y



## MENTORING

Enfocado en el desarrollo del trabajador, a corto y a largo plazo

Encuentros informales, siempre que el mentee necesite consejo

Relación de confianza

Impartido por un directivo de la empresa, con amplio conocimiento en la materia

Duración indefinida, para poder conseguir el clima de confianza que se persigue

Hay una visión más allá de la figura del trabajador, se focaliza también en la persona

## COACHING

Enfocado en la consecución inmediata de metas en la organización

Encuentros fijados por agenda

Relación profesional

Impartido por un tercero, con habilidades

Duración limitada, prefijada desde el inicio

Se centra en un área específica de desarrollo

Fuente: elaboración propia



## **5. APLICACIÓN EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS ESPAÑOLAS**

### **5.1. MUESTRA DE LAS EMPRESAS.**

El análisis de la aplicación de los programas de mentoring y coaching dentro de las organizaciones, se centrará en análisis de contenidos de la información divulgada por cinco grandes empresas españolas: Repsol, Endesa, El Corte Inglés, Aena y Nestlé. La selección de estas empresas se debe a su encuadre entre las 100 empresas españolas con mayores valores de facturación y por ser clientes de diferentes empresas de coaching españolas y/o pertenecer a alguna red de mentoring, y, por tanto, aplicar programas de formación que siguen esta metodología.

El estudio de campo se hará a través de un análisis de las Memorias RSC de cada una de las compañías y complementariamente, de distintas publicaciones en las páginas web e informes de los Grupos. Así, definir qué metodología y programas siguen, los objetivos que se pretenden conseguir y el impacto que han provocado los mismos.

### **5.2. REPSOL PETROLEO S.A.U.**

#### **5.2.1. ¿Qué estrategia sigue?**

Repsol mantiene que su ventaja competitiva reside en las personas que trabajan en la compañía, con las que mantiene una relación basada en el respeto y la confianza mutuos. En total, la plantilla de Repsol dedica en torno a 1 millón de horas al año en formación, lo que equivale a una media superior a las 40 horas por persona. El ejercicio de 2017 se cerró con una inversión de 11 millones de euros en formación y desarrollo del talento.

La metodología que Repsol sigue es la de los programas de coaching. Como queda plasmado en su Memoria Anual (2017) el desarrollo que se pretende conseguir del personal que conforma la compañía se consigue a través de una red de personas preparadas para generar nuevos hábitos que perduran en el tiempo. Los *coaches* de Repsol viven el contexto de la compañía y comparten compromisos a medio y largo plazo con los líderes y equipos a los que acompañan. La compañía cuenta con dos tipos de coaching: coaching de equipo o empresarial y el coaching ejecutivo. Con el coaching y con el cambio cultural el principal cambio que se pretende es en los hábitos de la compañía, en

la manera de gestionar el trabajo y así acelerar la consolidación de conductas asociadas con las dimensiones culturales que la transformación de Repsol requiere. La compañía se encuentra presente en más de 40 países, por ello es importante la adaptación a las distintas realidades en las que se desenvuelve.

La evolución cultural que Repsol persigue es una evolución en el sentido de obtener una mayor productividad, siempre poniendo en el centro de la gestión a las personas. En su Memoria anual (2017) destaca una serie de puntos que se pretenden desarrollar con los programas de coaching:

- Liderazgo inspiracional dedicado, por una parte, a guiar, desarrollar y generar un equipo motivado y comprometido que comparte un propósito común. Por otra parte, al desarrollo de la habilidad de delegar y exigir responsabilidades. Finalmente, a diferenciar y reconocer en base a la aportación de valor.
- Orientación a resultados dedicado a llevar al equipo a lograr resultados excelentes en plazo, poniendo en ello pasión y energía, priorizar responsabilidades con foco en aquellas que tienen una contribución crítica y aceptar y gestionar la incertidumbre.
- Responsabilización dedicada a la asunción de retos desafiantes y toma de decisiones., así como a aprender a defender un criterio fijo con valentía ante cualquier nivel de interlocución.
- Colaboración dedicada a implicar y compartir información con otras áreas, equipos y grupos de interés con sentido de compañía global y fomentar la diversidad como ventaja competitiva.
- Actitud emprendedora dedicado a impulsar la innovación, la mejora y el cambio cuestionando lo establecido, anticipar oportunidades y soluciones con visión de largo plazo y finalmente generar un clima en el que las personas se atrevan a aportar nuevas ideas y compartir aprendizajes y errores.

Respecto a la promoción interna, Repsol cuenta en este último año, 2017, con 742 puestos promocionados. Esta promoción se sustenta sobre el aprendizaje con el fin de que se vayan asumiendo diferentes responsabilidades con distinto nivel de complejidad. En este sentido, su implicación, tanto en la definición de sus objetivos como en el interés por crecer, es fundamental para hacer realidad la promoción.

### **5.2.2. ¿Qué pretende obtener?**

Durante el pasado ejercicio de 2017, más de 22.000 empleados de Repsol recibieron formación de coaching, lo que se traduce en un 94,5% de la plantilla.

La metodología llevada a cabo ha conseguido que muchos de los hábitos que se querían cambiar, lo hayan hecho y esto se muestra con unos resultados plasmados en su informe anual. El principal logro fue disminuir las disconformidades o reclamaciones de los clientes, con una plantilla formada tanto en el ámbito profesional como en el emocional, se consigue desarrollar la empatía y la cercanía con el cliente.

Por otra parte, a través de la movilización del equipo hacia la creatividad, aprendizaje e innovación, se consiguió una mayor consolidación de la delegación en el equipo para que el líder pueda centrarse en las tareas más estratégicas, facilitando la labor de hacer frente a los cambios tanto elegidos, como impuestos por el entorno.

En ejercicios futuros lo que se pretende es seguir trabajando para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en materia de alto rendimiento, así como reconocer dónde se ha mejorado y llevar a cabo planes de acción que aseguren un cambio en positivo.

### **5.2.3. ¿Cómo han impactado los programas?**

El coaching en Repsol ha conllevado cambios en los hábitos de trabajo, especialmente en cuanto a procedimientos efectivos de trabajo, flexibilidad y capacidad de adaptación. Además, esto ha permitido la promoción en 2017 de 1.619 empleados, de los que el 38% eran mujeres.

La inversión en formación, tanto continua como, en programas de coaching ha impulsado que la promoción interna sea un hecho, la compañía considera que asignar nuevos roles y responsabilidades a una persona, en su misma área o en otro departamento o negocio, es una de las formas más potentes para mejorar su aprendizaje y facilitar su crecimiento profesional. En función de las necesidades de la compañía, las personas mejor preparadas, con el perfil y las capacidades necesarias, pueden llegar a asumir funciones de mayor responsabilidad. A través de la mencionada promoción interna, el total de personas

promocionadas, accedieron a puestos de mayor responsabilidad durante el pasado ejercicio (2017).

*Ilustración 7: Principales datos del año 2017*



*Fuente: Elaboración propia / Datos: Memoria anual 2017*

### 5.3. ENDESA ENERGÍA S.A.U.

#### 5.3.1. ¿Qué estrategia sigue?

Endesa trabaja constantemente para identificar y desarrollar el potencial de las personas, con el fin de que su desempeño contribuya a hacer de la compañía un referente en el sector. Partiendo de esta idea, se señala también la importante gestión del talento, la cual garantiza un desarrollo de las personas basado en el mérito y su contribución. Para ejecutar estas actividades de desarrollo y formación, Endesa ha invertido 21,53 millones de euros, 4,17 millones de euros en costes directos de la actividad formativa. Durante el año 2017 en Endesa se realizaron 2.654 eventos formativos. En dichos eventos participaron 8.234 empleados.

Endesa lleva a cabo varios programas para desarrollar su capital humano, en su Memoria anual (2017) hace referencia a los siguientes:

- **Coaching:** Endesa realiza una fuerte apuesta por el coaching, durante 2017, 141 personas se han beneficiado de este tipo de acciones individuales o grupales. La compañía tiene una red interna de coaching que lleva a cabo estos procesos. 166 gestores de personas han participado en los talleres de gestor-*coach*, frente a los 141 asistentes de 2016 (Endesa, 2017; pág. 209). Las temáticas abordadas han sido, entre otras, *feedback*, comunicación, escucha, creación de confianza en el equipo y coordinación de acciones, que ofrecen a los gestores herramientas procedentes del coaching para transformar el perfil de gestor en Endesa. Además, se ha iniciado en 2017, el programa “Vamos”, dirigido al personal técnico de la empresa, con el fin de

facilitar a este colectivo habilidades y competencias derivadas del coaching necesarias en el desarrollo de su puesto.

Dentro de los programas de coaching, también está “*Onboarding*”, que se trata de un programa de acompañamiento para aquellas personas de la plantilla que buscan ampliar sus competencias conectando con los valores *Open Power*<sup>5</sup> del Grupo. A través de las distintas fases del programa se trabajan competencias como: confianza, compromiso, generación de equipo, visión de negocio, crecimiento personal, proactividad, innovación y responsabilidad.

- **Mentoring:** Consiste en un proyecto destinado a la transferencia del conocimiento a través del mentoring individual y grupal. En 2017 participaron 19 personas en el programa de mentoring convencional. En este marco se creó el programa de “*Reverse Mentoring*”, vinculado al Plan de Transformación Digital de la compañía, en el que participaron 27 mentores y 30 *mentees*. La iniciativa es muy innovadora, en ella, los mentores, frente al mentoring convencional, son personas más jóvenes que sus *mentees* y aportan una dilatada experiencia en competencias digitales. También se ha iniciado en 2017 un programa denominado “*Women Mentoring*”, destinado a las mujeres directivas del Grupo y donde el objetivo principal es favorecer el desarrollo e incorporación de las mujeres en los niveles altos de responsabilidad dentro de la empresa. Finalmente, el programa de “*Job Shadowing*” es otro tipo de mentoring en el que se posibilita una aceleración de los aprendizajes y de las relaciones. Concretamente en este último programa en 2017, 23 personas del colectivo de mayor responsabilidad directiva del Grupo en Iberia eligieron un compañero con el cual intercambiar una semana de trabajo, y a través de una agenda diaria estructurada aprendieron de un negocio diferente al suyo, desarrollando habilidades de empatía, innovación, *networking*, colaboraciones, retos y *feedback*, entre otras.

---

<sup>5</sup> **Open Power:** “*Open Power es la plataforma de la que se sirve Endesa para el crecimiento, la combinación de la fuerza de la organización global con las oportunidades de un mundo abierto y conectado. Constituye, por tanto, su misión, visión y valores.*” (Memoria RSC 2017 Endesa)

### 5.3.2. ¿Qué pretende obtener?

Las acciones de formación dan respuesta a las necesidades detectadas en diferentes procesos de análisis que aseguran un aprendizaje continuo en las diferentes tipologías definidas. Endesa establece su Plan de Formación con el fin de dotar a las personas de la cualificación que precisan para el desempeño de sus funciones y el desarrollo de actitudes y aptitudes personales y profesionales. Este plan está diseñado con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía y potenciar sus valores de responsabilidad, innovación, proactividad y confianza.

### 5.3.3. ¿Cómo han impactado los programas?

Uno de los resultados que trae consigo el desarrollo del personal interno es la participación de este en los procesos de selección, así la movilidad interna se hace más accesible y brinda la oportunidad de desarrollo profesional y aprendizaje, según los intereses y motivaciones de cada persona. Para ello, se da prioridad a la publicación interna de ofertas de empleo. En 2017, Endesa ha llevado a cabo 230 procesos publicados de selección interna, en los que han participado más de 1.700 empleados.

En 2017, en Endesa, un 89,33% de los empleados ha participado en procesos de evaluación de desempeño y desarrollo profesional a través de alguno de los sistemas de evaluación de la Compañía, evaluando así a 8.670 empleados, una cifra que es 0,5 veces superior a la de 2016. En 2017, Endesa ha continuado con la iniciativa de entrevistas “Conocer”, que consiste en una entrevista realizada por expertos de Recursos Humanos a cada una de las personas de la plantilla. El propósito es conocer, de primera mano, sus intereses, aspiraciones y motivaciones. Con carácter previo a la entrevista, se efectúa un cuestionario de auto-perfil destinado a identificar, en ese momento, el perfil de intereses individual.

Los puntos que el informe anual destaca de los resultados de la formación son:

- **Responsabilidad:** Cada una de las personas que conforman la Compañía es responsable del éxito de la misma, a todos los niveles.
- **Innovación:** Es uno de los pilares del Grupo, el esfuerzo por ir más allá de lo habitual debe estar siempre en continuo desarrollo.

- **Confianza:** Es fundamental la actuación de manera competente, honesta y transparente, para conseguir la confianza de los compañeros, clientes y colaboradores externos, valorando las diferencias individuales.
- **Proactividad:** Endesa persigue que sus empleados se hagan cargo de su trabajo en primera persona, interpretando continuamente los escenarios y retos mundiales para prever los cambios y redefinir las prioridades.

*Ilustración 8: Principales datos del año 2017*



*Fuente: Elaboración propia / Datos: Memoria anual 2017*

## 5.4. EL CORTE INGLÉS S.A.U.

### 5.4.1. ¿Qué estrategia sigue?

El Corte Inglés cuenta con, alrededor de 96.600 personas repartidas por todas las empresas del Grupo, de las cuales un 5% trabaja en sociedades o filiales en el extranjero. Además, hay que añadir unas 19.000 personas más que trabajan en los centros comerciales y forman parte de algunas empresas y marcas proveedoras. Como se cita en el informe RSE de El Corte Inglés, la empresa da una gran importancia a la formación pues, además del enriquecimiento personal que conlleva, aporta un valor diferencial a la actuación diaria de sus profesionales y los distingue como empresa.

Una de las herramientas de las que la compañía se sirve para la formación de sus empleados es el Instituto de Formación Profesional de El Corte Inglés, el primer centro de formación de este grupo fue fundado en Madrid, este cuenta con 9.000 metros cuadrados y con 50 aulas especializadas en las que se imparten 800 materias diferentes. En él, los técnicos de formación y mentores desarrollan acciones adaptados a cada puesto de trabajo, a los que se suman acciones formativas más breves y flexibles orientadas a informar sobre las novedades que se producen en cada área.

#### 5.4.2. ¿Qué pretende obtener?

La inversión del Grupo en formación durante el ejercicio ha sido de 22 millones de euros. El objetivo de los programas de mentoring que se llevaron a cabo fue que los trabajadores conociesen las novedades comerciales y de producto, aprendiesen los nuevos procesos de administración y de gestión implantados, y mejorasen sus habilidades para el desempeño de las diferentes tareas. De esta manera, se alcanza su objetivo base que es convertir a cada uno de sus trabajadores en expertos en su actividad profesional. Además, se tiene muy presente el impulso del trabajo en equipo, por ello incorporan constantemente nuevos perfiles profesionales con el fin de garantizar el mejor servicio a los clientes.

Al mismo tiempo, otra de las metas del Grupo es la creación de empleo de calidad, El Corte Inglés cuenta con una plantilla con una antigüedad media de 14,7 años, todos ellos comprometidos con el desarrollo del talento. De esta manera la capacidad de retención del talento se hace imprescindible, en este sentido cuentan con unas tasas de rotación por debajo de la media del sector.

#### 5.4.3. ¿Cómo han impactado los programas?

La inversión en formación se ha traducido en un aumento de la movilidad y la polivalencia de funciones del personal contratado en el último año. De este modo, contando con mejor información y mejorando la atención al público, la adaptación a los cambios producidos en el sector se hace más sencilla, al mismo tiempo que se presta un servicio completo y de calidad a los clientes.

Todas las empresas del Grupo llevan a cabo anualmente la evaluación del desempeño de sus empleados, adaptando esta al ámbito de actividad del negocio y al puesto desarrollado por cada uno de los trabajadores. La realización de esta iniciativa permite implementar estrategias adaptadas a la capacidad y desarrollo profesional de cada uno de ellos, a la vez que incrementa la eficacia del negocio. Durante el ejercicio 2017, el 80% de los

*Ilustración 9: Principales datos del año 2017*



*Fuente: Elaboración propia / Datos: Memoria anual 2017*



empleados fueron evaluados. Estas evaluaciones han dado pie a que, a lo largo de 2017, 998 personas han sido promocionadas en sus puestos de trabajo.

## **5.5. AENA**

### **5.5.1. ¿Qué estrategia sigue?**

Los empleados de Aena son el principal valor por su talento, formación y su capacidad de trabajo. Por ello, se hace fundamental mantener los más altos niveles de motivación y compromiso y retener el talento. El desarrollo de las competencias de los trabajadores de Aena, tal y como se recoge en su informe Anual, constituye un elemento clave y prioritario en su estrategia de recursos humanos. La Compañía destaca los programas de mentoring y de coaching como sus pilares en cuanto a programas de desarrollo.

- Mentoring: El programa de mentoring que impulsa Aena recibe el nombre de "Líderes desarrollando líderes", en el año 2017 se celebró su sexta edición. Desde su inicio ha acumulado un total de 163 participantes. Impulsa el establecimiento de mecanismos clave para el desarrollo profesional:
  - Transfiere conocimiento y del know-how (saber hacer) y del desarrollo de competencias para el liderazgo.
  - Favorece el compromiso, la transformación cultural y el *networking* interno.
- Coaching: En 2017 se realizaron 24 procesos, de los cuales 23 procesos fueron individuales (10 mujeres y 13 hombres) y un proceso de coaching en equipo. Entre todos los procesos, se acumulan 172,5 horas de coaching en la compañía.

### **5.5.2. ¿Qué pretende obtener?**

Con el cierre de 2017 Aena registró 7.930 personas formadas en la totalidad de los programas formativos. La gestión de personas en Aena se centra en los siguientes objetivos fundamentales:

- Mejorar la formación y el desarrollo de las personas.
- Aumentar la motivación e implicación de las personas.

- Mejorar la eficiencia de la organización y la productividad de los recursos humanos.

### 5.5.3. ¿Cómo han impactado los programas?

Aena cuenta con la posición 55º global y 2º del sector de Infraestructuras, Servicios y Construcción en la lista global de Merco Talento. Además, Aena, ha sido calificada en el año 2017 como una de las empresas mejor valoradas por los estudiantes universitarios para trabajar (*“Most Attractive Employers”* en España). Esto se refleja en la baja tasa de rotación con la que cuenta, un 1,43%, índice mantenido, con muy leves desviaciones y en valores bajos durante los últimos años.

La promoción también es una apuesta de Aena y, en España, así queda recogida en su Convenio colectivo, los trabajadores fijos tendrán derecho a esta promoción bajo las premisas que se citan en el artículo 18.2: *“Se realizarán pruebas de evaluación, debiéndose acreditar en dichas pruebas los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones del puesto convocado...”*. En los últimos siete ejercicios la cifra de provisión interna se ha mantenido en torno a los 400 empleados, con una media de dos convocatorias por año.

*Ilustración 10: Principales datos del año 2017*



*Fuente: Elaboración propia / Datos: Memoria anual 2017*

## 5.6. NESTLÉ ESPAÑA

### 5.6.1. ¿Qué estrategia sigue?

Nestlé considera a su equipo humano el activo más valioso, como se recoge en sus Principios Corporativos Empresariales. Por ello, emplea recursos destinados a iniciativas que aseguren su desarrollo personal, emocional y profesional, ayudándoles a alcanzar habilidades únicas, conocimiento y experiencias nuevas en un entorno diverso e inclusivo. La cantidad invertida el pasado año 2017 para el total de la formación fue de 2,1 millones de euros. El desarrollo profesional en la Empresa alcanza a todos los

miembros del equipo humano, aunque con especial relevancia el dirigido a los futuros líderes.

Nestlé apuesta por una estrategia que separe los procesos y herramientas de evaluación de objetivos de los vinculados al desarrollo profesional de los empleados. De esta manera, consigue que los objetivos a corto plazo no dificulten el desarrollo profesional a largo plazo.

En 2009, Nestlé en España mantuvo 120 procesos de coaching con la intención de que estos procesos se constituyesen como un proceso continuo y ligado a la actividad diaria. En su memoria anual (2017) Nestlé aplica dos tipos de coaching:

- **Ejecutivo:** Se aplica a la alta dirección de la Compañía, centra su trabajo en el desarrollo de las habilidades de una persona y facilita la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de la empresa.
- **Team coaching:** Se dirige a los grupos que deben trabajar de manera coordinada y colaborativa para conseguir un objetivo común entre ellos.

Por otra parte, en cuanto al mentoring en el mismo año (2009), la Compañía involucró en sus programas de mentoring a 21 mentores y 74 *mentees*. El proceso se divide en tres grandes categorías:

- Inspirar a las personas en habilidades para el liderazgo y en llevar a la práctica lo que se predica
- Mantener una mentalidad abierta orientada al servicio.
- Capacidad de relación social, potenciando la cooperación proactiva, la influencia, etc.

#### **5.6.2. ¿Qué pretende obtener?**

Con un total de más de 13.000 personas formadas en el cierre del ejercicio de 2017, los programas de gestión del talento, como el coaching y el mentoring, en Nestlé tienen tres objetivos centrales:

- Dar respuesta a los planes de carrera establecidos en el *Progress Development Guide*<sup>6</sup>, a fin de que cada persona ocupe el puesto más adecuado en el momento oportuno.
- Cerciorarse de que los responsables de equipos cuenten con habilidades de coaching y liderazgo que permitan que los cambios enfocados hacia un rendimiento superior de toda la Organización sean accesibles.
- Basar la oferta formativa para colaboradores no sólo en cursos que permitan mejorar sus habilidades profesionales y conocimientos aplicables a cada disciplina, sino en mejorar competencias como el liderazgo, el compromiso, la priorización, el trabajo en equipo y el reconocimiento, aspectos que son fundamentales tanto para el desarrollo profesional como para el personal, y conseguir así una cultura de alto rendimiento y bienestar.

### 5.6.3. ¿Cómo han impactado los programas?

Amparo Castellón, La responsable de Selección, Formación y Desarrollo en Nestlé España, en una entrevista a ECC (2015) decía lo siguiente sobre los principales retos en la Compañía: *“Nuestra aspiración es conseguir resultados extraordinarios, pero hacerlo con una determinada cultura y valores, que resumimos en el concepto del Líder Inspirador. El coaching nos ayuda a sacar lo mejor de las personas y de los equipos, lo que nos lleva, al final, a mejores resultados y a una mayor satisfacción y desarrollo de las personas.”*

Para medir el impacto de las acciones la empresa realiza un test de la situación anterior y posterior a la actuación. Los test permiten medir comportamientos que contribuyen a la construcción de atributos como la confianza, para así saber cuáles traen mejores resultados y medir su evolución.

---

<sup>6</sup> **PDG:** *“Es una herramienta se identifican las fortalezas y las necesidades de desarrollo profesional de cada empleado de forma sistemática, y se realiza un seguimiento apropiado de su carrera y el plan de desarrollo de cada miembro del equipo humano de Nestlé. Se trata de una hoja de ruta que se mantiene viva a lo largo del tiempo y que permite al empleado ir progresando satisfactoriamente en su carrera profesional.”* (Memoria RSC 2017 Nestlé)

La evaluación del desempeño se hace en base a dos criterios: el desempeño sostenido y el potencial del trabajador. Nestlé aplica la evaluación 360°, una autoevaluación del empleado y conjuntamente de responsables, subordinados, compañeros de otras áreas de la empresa y colaboradores externos a la compañía en la que se evalúa al trabajador.

La propia política de Nestlé en favor de la promoción interna hace de la formación un eje básico en la gestión de los Recursos Humanos. En el pasado ejercicio (2017) el 5,03% de la plantilla fue promocionada, de dicho porcentaje, el 60,4% fueron hombres y el 39,6% mujeres. La promoción se dio en los sectores de marketing y ventas, finanzas y control, producción y *customer service*, y en el jurídico.

*Ilustración 11: Principales datos del año 2017*



*Fuente: Elaboración propia / Datos: Memoria anual 2017*

## **6. APLICACIÓN DE OTROS MÉTODOS DE DESARROLLO DEL PERSONAL**

Hay empresas que optan por otros métodos para desarrollar el talento, bien por un motivo de ahorro económico o por falta de interés en los programas de mentoring o coaching.

En el caso de Mercadona se opta por potenciar las habilidades y conocimientos de sus trabajadoras y trabajadores constantemente y apuesta por la formación continua. La formación arranca de manera previa a la incorporación al puesto, los futuros empleados reciben un curso de formación durante nueve semanas, adaptado al grado de responsabilidad de cada uno. El curso rota en torno al modelo de Gestión de Calidad Total y es impartido por la propia empresa. La formación se amplía a lo largo de su relación laboral, desde el primer día de incorporación a la empresa en el que arranca el Plan de Acogida. El desarrollo del talento se mantiene durante toda la trayectoria profesional.

En Cepsa, la formación está dedicada a potenciar las habilidades y conocimientos de sus trabajadoras y trabajadores constantemente y también apuesta por la formación continua. La formación arranca de manera previa a la incorporación al puesto, los futuros

empleados reciben un curso de formación durante nueve semanas, adaptado al grado de responsabilidad de cada uno. El curso rota en torno al modelo de Gestión de Calidad Total y es impartido por la propia empresa. Durante todo el año se realizan distintas acciones formativas presenciales y online cuyo objetivo es dar a conocer y concienciar a sus profesionales sobre los estándares éticos de la compañía.

## 7. COMPARACIÓN ENTRE EMPRESAS

De las empresas analizadas vemos cómo 3/5 aplican ambos programas, aunque repartiéndose el resultado total entre el mentoring y el coaching.

*Tabla 1: Comparativa entre empresas.*

	REPSOL	ENDESA	CORTE INGLÉS	AENA	NESTLÉ
<b>Aplicación MENTORING</b>	-	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Aplicación COACHING</b>	Sí	Sí	-	Sí	Sí
<b>INVERSIÓN en FORMACIÓN*</b>	12,4	21,5	22	3	2,1
<b>BENEFICIO 2017*</b>	2.121	1.463	1.075	1.126	1.336
<b>ROTACION %</b>	9	11,8	0,7	1,43	1,22

*\*Datos expresados en millones de euros.*

*Fuente: Memorias anuales de Repsol (2017), Endesa (2017), El Corte Inglés (2017), Aena (2017), Nestlé (2017).*

Los datos obtenidos en cuanto a la inversión formativa se refieren a la suma invertida en todos los programas de desarrollo que lleva a cabo la empresa, por lo que, la cifra quedaría significativamente reducida si se centrara únicamente en los dos programas a tratar. Este es un dato que ninguna empresa ha publicado hasta el momento. La inversión en formación no solo significa beneficios económicos, sino también beneficios en cuanto al clima laboral, ya que los trabajadores muestran una mejora en su autoestima y su motivación. En este sentido, la ICF calcula un aumento del 70% en la productividad de las empresas con la aplicación de los programas de coaching, lo que va unido al reporte de beneficios a la empresa.

También es importante mencionar el efecto positivo que tiene la formación en este ámbito sobre la rotación de personal, ya que, según las memorias anuales de cada empresa, los porcentajes de rotación están dentro de los márgenes recogidos en su código ético,

manteniéndose las cifras estables con el paso de los años y con índices, en la gran mayoría, por debajo del 10%.

Algunas de las explicaciones que utilizan las empresas analizadas para justificar el uso del mentoring en su empresa son:

- **Adaptación al cambio:** porque se están produciendo cambios en los cargos de la empresa, situación que puede llevar a dificultades en la adaptación y la adquisición de nuevas habilidades.
- **Igualdad de oportunidades:** Otro motivo es la implantación de planes de igualdad en una empresa, la mayoría de las profesionales se enfrentan al denominado techo de cristal<sup>7</sup>, aquí el mentor puede trabajar para dotarlas de instrumentos y recursos que faciliten su promoción.
- **Incremento del capital intelectual:** esto puede deberse al mal reparto del conocimiento en la empresa, ya que, por ejemplo, muchos directivos desconocen el proceso de producción del servicio o producto que ofertan.
- **Facilitar adaptación a la organización de los trabajadores que proceden de otros países:** teniendo en cuenta el contexto económico global donde se desenvuelven la sociedad, es uno de los asuntos clave para el éxito de la gestión de las personas. (Bowman y Burns, 2001; Alleman y Clarke, 2000).

En el caso del coaching, las empresas que lo aplican identifican otras causas para llevarlo a cabo:

- **Crecimiento personal/profesional:** ayudar a sus empleados a clarificar sus pensamientos, centrar su enfoque.
- **Gestión emocional:** es útil a la hora de instruir en la gestión de las emociones, como el estrés o en el equilibrio de la vida profesional y personal.
- **Satisfacción y motivación:** es útil para motivar y aumentar la satisfacción en el trabajo.

---

<sup>7</sup> **Techo de cristal:** Situación en la que las barreras invisibles impiden la promoción de las mujeres a puestos superiores en la escala jerárquica de una empresa (Ribera, T. B., Miguel, S. E., Pérez, C. M. D.; 2009)

## 8. CONCLUSIONES

Tras la investigación sobre los programas de coaching y mentoring en los casos de las empresas analizadas y la redacción del presente trabajo, en primer lugar, concluyo que los cambios tecnológicos y organizativos producidos, especialmente, en las dos últimas décadas han fomentado que las organizaciones cada vez necesiten una plantilla con conocimientos y habilidades más específicas. Así pues, la inversión en programas de desarrollo del talento, como el coaching y mentoring, es fundamental, tanto para la empresa, como para los empleados, por lo que los recursos económicos destinados a tal fin no deberían ser considerados como un gasto, ya que la formación se traduce en capital humano, aumentando la productividad de los empleados a través de la reducción del estrés y la clarificación de los objetivos empresariales, ayudando de esta manera a la generación de un mayor rendimiento para la empresa, como recoge en su libro Clutterbuck, (2015).

En segundo lugar, se pueden detectar algunos problemas respecto a los programas mencionados:

- **Desinformación:** Este problema lo destaco como el más relevante, ya que, a través de la lectura de las Memorias RSC de las 15 empresas más grandes españolas<sup>8</sup>, he concluido que la mayoría de las empresas españolas no utilizan estos programas. Encuentro este hecho como un gran error, ya que, como se había comentado, Clutterbuck (2015) afirma que la productividad de las empresas aumenta con el uso de estas técnicas. Por esto creo que es fundamental que se divulgue información sobre el uso y aplicación de metodologías de aprendizaje organizacional y de desarrollo del personal.
- **Confusión:** Relacionado con el punto anterior encuentro un problema de confusión. Una gran parte de las empresas que he mencionado el párrafo anterior, confunden estos programas con la formación continua propia de la empresa, puede que en esta formación exista una figura parecida a un mentor, pero no podría considerarse un proceso de mentoring como tal.

En tercer lugar, cabe destacar que, como se ha visto en el desarrollo del trabajo, las empresas que más invierten en formación no son siempre las que mejores resultados

---

<sup>8</sup> Mercadona S.A., Repsol S.A., Cepsa S.A.U., Endesa Energía S.A.U, Industria de Diseño Textil S.A., SEAT S.A., Telefónica S.A.U., Renault S.A., Carrefour S.A., Iberdrola S.A., Gas Natural S.A., Petróleos del Norte S.A.



obtienen. Por esto, antes de implantar la formación en la empresa se deben analizar las necesidades que presentan tanto los empleados como la empresa en sí, es decir, qué características tienen los empleados y cuáles se pretenden trabajar. Además, de considerar qué tipo de programa formativo es el más adecuado para conseguir los objetivos propuestos por la empresa o persona implicada. Así se aprovechará la inversión de la forma más eficiente posible, pues la priorización de esas necesidades resulta clave ya que los recursos financieros son limitados (Andrés-Reina, 2001).

Deben citarse como limitaciones de este estudio el hecho de que el proceso de investigación se ha llevado a cabo a través de información publicada por las propias empresas en sus informes de responsabilidad social corporativa, memorias anuales o publicaciones webs, por lo que no se pueden obtener datos exactos o totalmente objetivos sobre los programas de desarrollo del personal, de esta manera el estudio queda limitado a los datos públicos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Aranda, I. (2012). Psicólogo experto en coaching. *Infocop, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos*.

Aena. 2017. [Consulta 15 septiembre 2018]. Disponible en: [http://www.aena.es/csee/ccurl/447/340/Memoria\\_2017\\_ES2\\_gri.pdf](http://www.aena.es/csee/ccurl/447/340/Memoria_2017_ES2_gri.pdf)

Alleman, D.; Clarke, D.L. (2000). *Accountability: Measuring mentoring and its bottom line impact*. Review of Business, pp. 62-68.

Andrés Reina, M.P. (2001). *Gestión de la Formación en la Empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.

Base de datos SABI. 2018. [Consulta 01 julio 2018]. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/>

Bolch, M. (2001). *Proactive coaching*. Training, Vol. 38, N° 5, pp. 58-66

Bowman, B., Donovan, M. S., y Burns, M. S. (2001). *Eager to learn*. Washington, DC: National Research Council.

Cardon, A., (2008) *Coaching de equipos*. Gestión 2000. Barcelona.

Collins, C. J., y Smith, K. G. (2006). *Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms*. *Academy of management journal*, pp. 544-560.

Colomo Palacios, R., y Casado Lumbreras, C. (2006). *Mentoring & Coaching. It Perspective*. Journal of Technology Management & Innovation, pp. 133-137.

Compañía Española de Petróleos (2016) Memoria anual [Consulta 03 julio 2018]. Disponible en: <https://www.CEPSA.com/Informe-Anual-y-de-Responsabilidad-Corporativa-2016/m/index.html#/page/0>

Corraliza, A. P. (2017) *Mentoring moderno*. [Consulta 05 de julio 2018]. Disponible en: <https://www.cegos.es/soluciones/acompanamiento-la-transformacion/mentorizacion/>

Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad*. Profit Editorial. [Consulta 12 de noviembre 2018].

Dávila, P. (2007). *La formación, una herramienta estratégica en la evolución de la función de los Recursos Humanos. Equipos & Talentos: gestión, selección y formación en RR HH*.

Endesa Energía. 2017. [Consulta 15 agosto 2018]. Disponible en: <https://www.Endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/infoeconomicafinanciera/informesanuales>

El Corte Inglés. 2017. [Consulta 28 agosto 2018]. Disponible en: [https://www.elcorteingles.es/sgfm/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad\\_social/2012/Espanol/291378960\\_238201315410.pdf](https://www.elcorteingles.es/sgfm/SGFM/ECI/recursos/doc/Responsabilidad_social/2012/Espanol/291378960_238201315410.pdf)

ENRED-IPSOS. 2015. [Consulta 08 septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/barometro-clima-laboral-edenred-2015/>

Fariña, A. (2014) *Coaching* empresarial [Consulta 23 julio 2018]. Disponible en: <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/coaching-y-mentoring/>

Domínguez García, N., y Zachary, L. (2010). *El marco organizacional para la creación de una cultura de mentoring* 2. Capítulo 2.

García, N. D. (2010). *Los marcadores del discurso y los tipos textuales. Los estudios sobre marcadores del discurso en español*. Arco Libros, pp. 359-414.

Gomá, H. (2009) *El Coaching Teleológico y el secreto de las “preguntas poderosas”*. [Consulta 23 julio 2018]. Disponible en: <http://www.coachingparadirectivos.com/2009/12/el-coaching-y-las-preguntas/>

Gómez, S. (2015) *Los 7 retos de RRHH frente a la globalización*.

Harvard Business School. (2005). *Coaching y Mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Deusto. pp. 66-77.

ICF (International Coach Federation España). 2003. [Consulta 02 julio 2018]. Disponible en: <https://www.icf-es.com/mwsicf/>

Jones, G. y Spooner, K. (2006). *Coaching high achievers. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58, Nº. 1, pp. 40-50.

Lefcovich, M. L. (2009). *Kaizen la mejora continua y la curva de aprendizaje*. El Cid Editor, pp 1-2.

Lock, R. H., Lee, S. H., Theoharis, R., Fitzpatrick, M., Kim, K. H., Liss, J. M., y Walther-Thomas, C. (2006). *Create effective mentoring relationships: Strategies for mentor and mentee success*, pp 233-240.

Lozano Correa, L. J. (2008). *El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista EAN, pp 127-144

Mercadona (2017) Memoria anual: <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>

Nestlé España. 2017. [Consulta 09 septiembre 2018]. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/staticlocal/nestle-en-la-sociedad-2017/index.html>

Ramaswamy, R. (2001). *Mentoring Object-Oriented Projects. IEEE Software*. Vol. 18, Nº 3, pp. 36-40

Repsol Petróleo. 2017. [Consulta 09 septiembre 2018]. Disponible en: [https://www.repsol.com/imagenes/global/es/informe\\_interactivo\\_2017\\_tcm13-134159.pdf](https://www.repsol.com/imagenes/global/es/informe_interactivo_2017_tcm13-134159.pdf)

Ribera, T. B., Miguel, S. E., y Pérez, C. M. D. (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”*. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, pp. 133-142.

Rodríguez Díaz, J. (2008). *El Mentoring en la Empresa - Qué es y para qué sirve*. [Consulta 05 julio 2018]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=1iesBem-r6o>

Sáenz Blanco, M. (2012). *Las seis fases del mentoring*.

- Shea, G. F. (1994) *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential*.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching*. Madrid: Pearson
- Villa, J.P. y Caperán, J.A. (2010) *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*.
- Wenger, E., McDermott, R. A., y Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Whitmore, J., y Tiburzio, M. (2006). *Coaching*. Sperling & Kupfer.
- Wildman, T. M., Magliaro, S. G., Niles, R. A., y Niles, J. A. (1992). *Teacher mentoring: An analysis of roles, activities, and conditions*. Journal of teacher education, pp 205-213.